

УДК 331.108.2(075.8)

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ КАРЬЕРОЙ© 2010 г. *Е. П. Евдокимова.***ООО «Центр финансового мониторинга», г. Шахты**

Проанализированы методы оценки персонала в контексте управления карьерой отдельных работников. Показано, что одним из главных аргументов, стимулирующих эффективный труд и привязанность к рабочему месту, являются предоставляемые работодателем возможности для карьеры, личностного и профессионального роста. Рассмотрены некоторые особенности реализации такого подхода в современных российских организациях.

Ключевые слова: *управление карьерой; оценка персонала; аттестационное собеседование.*

Some methods of personnel valuation are analyzed in the article with reference to workers' career managing. It's shown that one of the basic arguments, promoting an effective work and attachment to a place of employment is a possibility for climbing the ladder, as for identity and professional growth, which the employer gives. Some features of such philosophy realization in nowadays Russia's enterprises are also examined.

Key words: *managing of one's career; personnel valuation; attestation interview.*

Для любой компании важна плановая сменяемость кадров и бесперебойная работа подразделения, а любому работнику компании важна уверенность в завтрашнем дне и свойственно стремление к повышению самооценки. Поэтому лучший способ получить преданный компании персонал – это помочь работникам самореализоваться в рамках своей служебной деятельности, либо за ее границами, но в пределах данной компании. Необходимость карьерного роста испытывают люди, удовлетворившие свои базовые потребности и нуждающиеся в признании – т. е. когда человек достаточно зарабатывает, чувствует себя в безопасности и имеет круг адекватного общения, и приходит время, когда он начинает задумываться о том, как сделать карьеру.

Управлять карьерой работников необходимо, если компания:

– ориентирована на выращивание кадров внутри и руководство твердо уверено, что преданные и по-настоящему компетентные работники получают лишь из тех, кто

работает в компании с самого начала;

– динамично развивается и постоянно реализует новые, не похожие на прежние, проекты;

– превращается в сложную, разветвленную иерархическую структуру;

– в компании растет или держится на высоком уровне текучка рядового персонала и среднего менеджмента;

– топ-менеджеры не заинтересованы в результатах своей работы и мотивация управляющих кадров в компании – не самое сильное место [1].

На практике нередко случается, что руководители компании не задумываются о том, что они предложат уже подготовленным специалистам, когда те смогут выполнять более сложные профессиональные функции. Если такому работнику придется просто лучше работать за чуть большие деньги, это неизбежно приведет к тому, что он, получив от компании максимум, уйдет из нее, не сумев реализовать свой возросший потенциал.

Игнорируя процесс управления карьерой

рой персонала, позволяющий решать такие проблемы, руководители фирм постоянно теряют квалифицированных и потенциально лояльных работников. При этом возможности горизонтальной ротации или открытого конкурса на управляющие позиции в компании просто не используются.

Для того чтобы успешно управлять карьерой персонала, необходимо выделить цель развития компании на среднесрочный период и определить, какие имеет работники потребуются для достижения этой цели, описать их профессиональные и личностные качества, создав тем самым описательный портрет идеального претендента [2].

После этого целесообразно провести оценку персонала, определив степень его профессионализма, и сделать вывод о том, какие навыки необходимо приобрести сотрудникам для дальнейшего продвижения по службе.

Управление может существенно активизировать деятельность сотрудников организации, создавая возможности роста в сочетании с приоритетными параметрами сравнения. Создание конструктивного напряжения, т. е. некоторой состязательности, достижимости при открытых возможностях продвижения, выводит мотивацию большинства сотрудников на высший уровень. Человек строит свое поведение в организации, стремясь к своему росту и оглядываясь на состояние других. Собственные потребности побуждают работника к индивидуальным достижениям, а сравнение с достижениями других вызывает напряжение. Это напряжение может быть конструктивным, если организация открывает такие возможности для всех. Это напряжение становится деструктивным, если такие возможности организация открывает для одних, но закрывает для других [3].

Задача управления – побудить работника делать свое дело на высшем уровне исполнения или даже более того. Именно для этого существуют различные мотивационные системы, как материальные, так и нематериальные.

Одним из решения управленческих задач является проведение оценки в виде ат-

тестационного собеседования. Оценка имеет смысл, только если этот процесс оставляет благоприятное впечатление в целом. Аттестуемые должны найти достоинства в самом процессе оценки и видеть пользу в осуществлении последующих действий. Оценщики не должны считать процесс оценки чрезмерно трудным, и должны замечать конструктивную реакцию со стороны аттестуемых. Когда общее впечатление от процесса оценки удовлетворительное, он становится неотъемлемой частью руководства компанией и видоизменяет процесс управления.

Во многом аттестационное собеседование схоже с отборочным. Структуру собеседования определяет специалист, проводящий оценку. Необходимо создать обстановку взаимного доверия, насколько это возможно; в ходе собеседования используются открытые и закрытые вопросы, рефлексия и подведение итогов [4].

Аттестуемые беспокоятся по поводу своей карьеры, боятся потерять работу, их волнуют отношения со специалистом, проводящим аттестационное собеседование, и все обычные вопросы, связанные с самооценкой и критикой в свой адрес.

Фундаментальное различие между отбором и оценкой персонала, о котором должен помнить каждый проводящий оценку, в том, что задача оценки – в достижении понимания, которое будет иметь влияние на работу аттестуемого в будущем, а не вынесение решения на основе собранной информации, как при отборе [5].

Проводящий оценку должен сообщить аттестуемому, какой будет форма собеседования, по возможности попросить его заполнить анкету по самооценке. В достаточной мере это способствует установлению взаимопонимания, а также будет легче начать собеседование.

Проводящий оценку должен просмотреть все имеющиеся сведения о работе аттестуемого, включая отчеты, его личное дело и другие материалы за соответствующий период. Самыми важными сведениями являются данные о предыдущей оценке и ее итоги. Структура аттестационного собеседования состоит из следующих аспектов:

1. Цель собеседования и установление взаимопонимания, а именно оценщик обсуждает с аттестуемым цель собеседования, порядок проведения собеседования, проверяет, какая предварительная работа выполнена.

2. Обзор фактов, т. е. обзор сведений о работе за отчетный период, а также укрепление позиций оценщика.

3. Мнения аттестуемого: аттестуемого просят высказать свое мнение по поводу работы за прошлый год. Что было сделано хорошо, а что не совсем получилось, что не понравилось, возможные новые задачи.

4. Мнения оценщика: оценщик сообщает свое мнение, задает вопросы и высказывает несогласие со словами аттестуемого.

5. Решение проблем в виде обсуждения вопросов, по которым мнения не совпали, и поиск путей решения проблем.

6. Постановка задач, т. е. обсуждение, какие действия и кем должны быть предприняты [6].

Совершенно необходимо, чтобы высшее и линейное руководство признавало систему оценки полезной, чтобы данную процедуру не считали нужной только для службы персонала. В идеале аттестационная анкета должна использоваться как рабочий документ оценщиком и работником в течение всего года до следующей оценки. Чем более открыта система оценки, то есть чем больше информации получает работник по поводу своих результатов, тем больше вероятность того, что он признает эту процедуру и не будет отвергать ее.

Оценка должна проводиться таким образом, чтобы создавать как можно меньше проблем для обеих сторон. Заполнение анкет должны быть сведено к минимуму; на проведение процедуры должно быть выделено достаточно времени, но не слишком много, чтобы не создалось впечатления, что задание не очень важное и срочное [7].

После проведения процедуры оценки необходимо проследить за выполнением поставленных задач. Нужно следить, чтобы составленные во время собеседования рабочие планы на самом деле выполнялись или чтобы они изменялись в соответствии

с изменившимися обстоятельствами и приоритетами. Следует определить, какова потребность в обучении, и составить соответствующие планы.

Управление карьерой персонала требует определенных материальных затрат, которые компенсируются конкурентными преимуществами, которые компания получает взамен, обеспечив себе стабильное и успешное развитие. Управление карьерой позволяет определить оптимальный путь совершенствования каждого работника, достичь его преданности интересам компании, максимально возможно содействовать раскрытию его потенциала.

Литература

1. Югов А. А., Фокин К. Б. Целевые показатели работы HR-службы при управлении кадровым резервом // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – №11. – С. 74-81.

2. Касаткин И. А. Методология статистической оценки эффективности управления персоналом: дис. ... канд. экон. наук. – М., 1999.

3. Как оценить деятельность службы персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №10.

4. Мальцева И. Н. Механизмы оценки результативности работы HR-службы // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №12. – С. 57-64.

5. Петров Е. В., Югов А. А., Гурина О. В. Видимый результат, или система сбалансированных показателей для службы персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – №12.

6. Юрыгина М. Ю. Кадровый резерв [Электронный ресурс] / Personnel Profy – Центр кадровых решений. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.pprofy.ru/articles/17art.html>, свободный. – Загл. с экрана.

7. Практика подготовки кадрового резерва в крупных российских компаниях: по итогам исследования «AXES Monitor». Ключевые показатели эффективности HR-службы. 2006 г. [Электронный ресурс] /

AXES Management. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://axesmg.ru/img/praktika_podgotovki_kadrovogo_rezerva.pdf, свободный. – Загл. с экрана.

Поступила в редакцию

06 июня 2010 г.



Елена Павловна Евдокимова – руководитель службы управления персоналом ООО «Центр финансового мониторинга», г. Шахты. Сфера научных интересов – управление персоналом.

Elena Pavlovna Evdokimova – leader of «Financial Monitoring Center» stock company's personnel management service (Shakhty). Sphere of interest in science – personnel management.

346500, Ростовская обл., г. Шахты, пер. Донской, д. 78-А, кв. 9
78-A Donskoy ln., app. 9, 346500, Shakhty, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (8636) 26-94-46, +7 (8636) 25-44-21; e-mail: esyn@rambler.ru

**12-й Всероссийский форум «Образовательная среда-2010»
Москва, Всероссийский выставочный центр, павильон 75
28 сентября – 1 октября**

28 сентября – 1 октября 2010 года в Москве, в павильоне 75 Всероссийского выставочного центра, состоится 12-й Всероссийский Форум «Образовательная среда – 2010». Форум – одно из наиболее значимых событий в сфере образования, ежегодно собирающее сотни представителей инновационного движения в отечественной педагогике, представляющее лучшее, что формирует сегодня российскую систему образования.

Форум «Образовательная среда-2010» объединяет три специализированных выставки:

«Современные образовательные технологии», посвященная новейшим технологиям и содержанию образования, программам организации учебного процесса в учреждениях всех уровней, подготовке научных и научно-педагогических кадров.

«Материально-техническое оснащение образовательных учреждений», представляющая основные направления развития материально-технической базы образовательных учреждений.

«Учебная и развивающая литература» – представит посетителям широкий выбор новейших учебных пособий, развивающей литературы, передовые методики обучения.

Организаторами Форума являются: Министерство образования и науки Российской Федерации, Всероссийский выставочный центр. Поддержку Форуму оказали: Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, Комитет Государственной Думы по образованию, Правительство Москвы, Торгово-промышленная палата Российской Федерации, Совет ректоров вузов Москвы и Московской области.

Подробная информация о программе Форума: <http://www.edu-expo.ru>
